



**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR  
PEMERINTAH KOTA MATARAM DALAM MEWUJUDKAN KOTA MATARAM  
SEBAGAI KOTA LAYAK ANAK**

**Erni Suryani<sup>1</sup>**

**Agusdin<sup>2</sup>**

**Alamsyah<sup>3</sup>**

[Ernisuryani1967.es@gmail.com](mailto:Ernisuryani1967.es@gmail.com)

**ABSTRACT**

*The strategy of human resource development is an activity that should be conducted to optimize the performance of government apparatus of Mataram to make the city as children-feasible city. This research is aimed at (1) analyzing the issue of strategy of human resource development to make Mataram as children-feasible city, (2) formulizing the strategy of human resource development to make Mataram as children-feasible city. This research is descriptive qualitative research within the quantitative approach. The qualitative and quantitative data were collected through in-depth interview, observation, and documentation. The informants of this study are the stakeholders and the KLA holding institution of 10 SKPD in Mataram. the data then were analyzed using Force Field Analysis. The validity of data were examined with triangulation technique. The research identified that human resources of Mataram city are not available yet for children right convention. The strategy of human resource development is recommended to use functional human resource development strategy through organizational development and training for apparatus. The researcher then using need analysis identified the gap between competence and apparatus performance standard for KLA staff.*

**Keywords:** *human resource development strategy, functional development strategy, children-feasible city*

---

<sup>1</sup> Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Mataram

<sup>2</sup> Magister Manajemen Pascasarja Universitas Mataram

<sup>3</sup> Magister Manajemen Pascasarja Universitas Mataram

## 1. PENDAHULUAN

Menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun menjawab tantangan masa depan, Pegawai/Aparatur harus memiliki kinerja yang handal, dan profesional. Hal ini untuk merespon arus globalisasi maupun nasional yang mengharuskan aparatur meningkatkan pelayanan kepada masyarakat secara optimal. Selain itu pengaruh perubahan internal maupun eksternal yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan dan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan. Hal ini organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi.

Berkaitan dengan hal tersebut yang menjadi penekanan disini adalah Aparatur pemerintah daerah harus memiliki kemampuan maksimal dalam mengelolah sumber daya manusia yang ada di daerahnya. Pemerintah daerah baik secara individu, kelompok maupun kelembagaan berupaya meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja dalam meningkatkan kinerjanya. Konsekuensi logis dari UU No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah mengamanatkan perlunya melakukan strategi pengembangan bagi aparatur secara maksimal dan berdasarkan kebutuhan daerah dengan harapan aparatur pemerintah dapat memberikan peranan sebagai pemikir, perencana, pelaksana, sekaligus pengawas jalannya kegiatan pemerintahan.

Oleh karena itu strategi pengembangan SDM diawali dengan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul dimasa depan (Siagian, 2010:186).

Kebutuhan pengembangan bagi organisasi publik, diperlukan untuk mendukung aparatur dalam pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan. Dalam konteks ini, pengembangan dilakukan bagi aparatur/Pegawai Negeri Sipil pada SKPD/Instansi yang melaksanakan program pengembangan Kota Layak Anak di lingkup pemerintah Kota Mataram.

Kota Layak Anak (KLA) merupakan strategi pembangunan tingkat Kota yang mengintegrasikan komitmen dan sumber daya para pihak baik pemerintah, masyarakat, dunia usaha dan lembaga swadaya masyarakat, serta perguruan tinggi, dengan menggunakan perencanaan secara komprehensif dan menyeluruh berkelanjutan dalam bentuk program atau kegiatan yang digunakan untuk memenuhi hak hak anak. (Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 11 Tahun 2011 tentang Kebijakan pengembangan Kab/Kota Layak Anak).

Konsep KLA tersebut menjadi dasar bagi pengembangan KLA yang bertujuan membangun inisiatif pemerintahan kabupaten/kota yang mengarah pada upaya transformasi Konvensi Hak-hak Anak (*Convention on the Rights of the Child*) dari kerangka hukum ke dalam definisi, strategi, dan intervensi pembangunan, dalam bentuk: kebijakan, program dan kegiatan pembangunan, yang ditujukan pada pemenuhan hak-hak anak, pada suatu dimensi wilayah kabupaten/kota. (Peraturan Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 13 Tahun 2011 tentang Panduan pengembangan Kab/Kota Layak Anak).

Meningkatnya berbagai kekerasan terhadap anak di berbagai sendi kehidupan di Kota Mataram saat ini, sangat berpengaruh pada pertumbuhan dan perkembangan anak

di masa yang akan datang. Persoalan anak ini menjadi kendala pemerintah Kota Mataram dalam mewujudkan KLA. Peran dari berbagai pihak yang telah berkomitmen melalui pencanangan KLA 2014, masih sangat kurang dalam melaksanakan koordinasi, komunikasi dan sinkronisasi program, sehingga kesejahteraan anak terabaikan. Selain itu masih banyak program KLA Belum tersentuh seperti terbentuk KLA tingkat Kecamatan dan Kelurahan, belum adanya Forum Anak tingkat Kelurahan. Selain itu kurangnya peran dari stakeholder dan masyarakat dikarenakan sosialisasi tentang KLA sangat kurang. Hasil evaluasi tahun 2014-2015 bahwa Rencana Aksi Daerah (RAD) KLA yang berisi program pemenuhan hak anak masih belum terealisasi sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan. Issu perlindungan anak di Kota Mataram menjadi perhatian, dikarenakan munculnya kasus baru terhadap anak seperti narkoba, kekerasan seksual terhadap anak, dan masalah sosial anak baik dalam masyarakat maupun rumah tangga. Hal ini menunjukkan bahwa hak-hak anak belum terpenuhi dan terlindungi baik oleh orang tua, keluarga, masyarakat dan pemerintah.

Berdasarkan pengamatan awal dan wawancara mendalam dengan pelaksana program Kota Layak Anak (KLA), menunjukkan bahwa kasus anak setiap tahun mengalami peningkatan. Bahkan anak yang menjadi korban tindak kekerasan meningkat signifikan. Artinya anak rentan mengalami kekerasan dengan munculnya kasus baru melebihi angka pada tahun sebelumnya. Selain itu anak bukan hanya menjadi korban dari tindakan kekerasan, akan tetapi anak sudah menjadi pelaku tindakan kekerasan. Hal ini merupakan suatu pertanda bahwa lemahnya perhatian dan kepedulian berbagai pihak dalam menjalankan tugas dan fungsi serta tanggung jawab aparatur yang berkaitan dengan kebijakan, program/kegiatan Kota Layak Anak. Berbagai permasalahan melilit anak maka menjadi kewajiban bagi aparatur pemerintah Kota Mataram untuk dapat memberikan jaminan perlindungan yang sungguh-sungguh dan pemenuhan hak-hak anak di Kota Mataram.

#### **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2002:69) mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Handoko (2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa Kebijakan pengembangan SDM Aparatur (PNS) diarahkan pada peningkatan kompetensi manajerial dan teknis serta peningkatan sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dan jabatan. Pengembangan SDM Aparatur tersebut dilaksanakan terutama melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), baik yang dilakukan dengan Metode/ Teknik Diklat formal di luar tempat kerja (off-the-job training) maupun dengan pelatihan/ pengembangan di tempat kerja (Juwindo tasik 2013).

Pengembangan sumber daya manusia aparatur sangat diperlukan untuk mendukung aparatur dalam mengimplementasikan kebijakan, program dan kegiatan

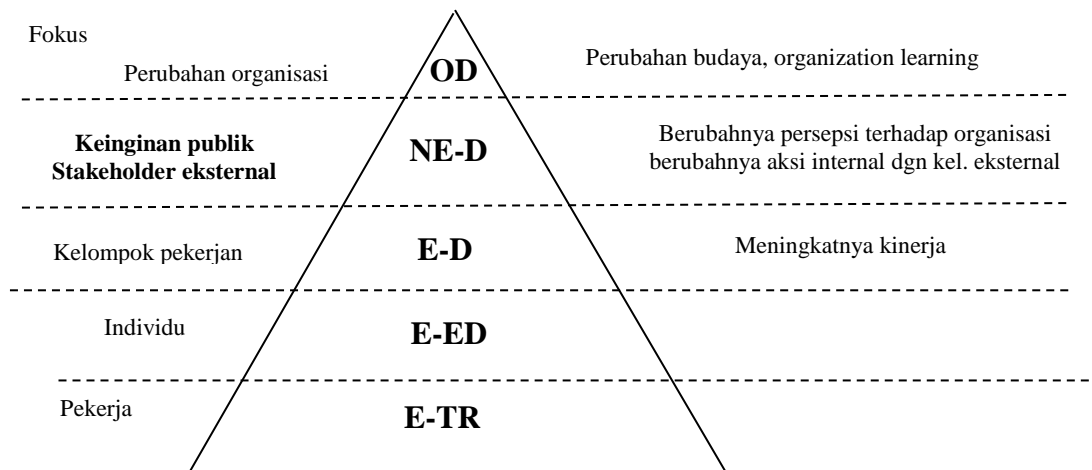
pengembangan Kota Layak Anak secara terencana, holistik, agar mampu mentransformasikan pemenuhan hak-hak anak dalam strategi pembangunan Kota Mataram. Selain itu aparaturnya dituntut untuk memiliki kompetensi, berkaitan dengan teknis/operasional program dan kegiatan yang sesuai dengan tugas dan fungsi dalam Tim atau Gugus Tugas KLA.

**Strategi Pengembangan SDM**

strategi pengembangan SDM merupakan perencanaan mengenai cara bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang dimiliki mampu berkembang ke arah yang lebih baik, meningkat kemampuan kerja, skill dan memiliki loyalitas yang baik terhadap organisasi atau perusahaan. Mondy & Noe (1995:270) menyebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai upaya manajemen yang terencana dan dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. Strategi atau langkah-langkah yang dapat diambil oleh perusahaan/organisasi dapat berupa mengagendakan program pelatihan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyumbangkan ide, pemberian reward dan punishment.

**Strategi Fungsional Pengembangan SDM**

Griffin (2000) menyatakan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi dilingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitas pengembangan berupa :



**Gambar: 2.1. Strategi Fungsional Sumber Daya Manusia**

1) Pengembangan Organisasi ( Organization Development)

Pengembangan organisasi merupakan program untuk meningkatkan efektivitas keorganisasian dengan mengintegrasikan keinginan individu, kelompok, akan pertumbuhan dan perkembangan dengan tujuan keorganisasian. Hal ini menunjukkan bahwa Pengembangan organisasi pada dasarnya berfokus pada perubahan organisasi. Perencanaan perubahan pada organisasi dilakukan secara terus menerus berorientasi masalah, tindakan, dan peningkatan serta penyelesaian

dan hasil. Sedangkan pengembangan organisasi itu sendiri diharapkan dapat memberikan hasil pada perubahan budaya yang meliputi nilai, keyakinan sikap, pola perilaku, gagasan, makna, dalam tempat kerja/organisasi. Perubahan budaya dianggap penting karena menjadi karakteristik dari suatu komunitas, dan dapat berkembang secara alamiah. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

2) Pengembangan Non-Aparatur (Non Employees Development)

Pengembangan non aparatur yaitu kelompok yang berada di luar organisasi atau disebut sebagai pemangku kepentingan (stakeholder). Organisasi dalam hal ini harus focus pada Pengembangan non aparatur. Dengan penerapan tersebut diharapkan dapat membangun nilai bagi organisasi sehingga terciptanya keadaan yang serasi dan selaras dari perbedaan kepentingan dengan pemangku kepentingan sehingga internal organisasi dapat menyesuaikan diri apa yang menjadi keinginan dari eksternal.

3) kelompok pekerjaan. Artinya bagaimana melakukan aktivitas pekerjaan dari beragam kebutuhan dan motivasi mampu berkoordinasi, berkomunikasi secara intensif dengan berbagai bentuk gagasan, ide, dan kreativitas dalam organisasi, Sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Komponen tersebut di atas juga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja/komitmen terhadap kelompok.

4) Pendidikan Aparatur (Employees Education Development)

Pendidikan aparatur salah satu strategi fungsional SDM suatu organisasi berupaya memberikan kesempatan kepada pegawai sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan caranya sendiri, berorientasi dan fokus pada individu dan pengembangan diri. Hasil yang diharapkan dalam Pendekatan ini adalah mobilitas karir, pertumbuhan kepribadian. Pendidikan aparatur ini pada hakekatnya dapat memberikan peluang bagi pengembangan karir pegawai.

5) Pelatihan Aparatur ( Employees Training )

Pelatihan pada tataran aparatur untuk Peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas. Pelatihan memiliki sasaran kerja pada jangka pendek dengan berfokus pada pekerja yang belum menguasai teknis/operasional. Pengembangan pegawai melalui kegiatan pelatihan selain berorientasi pada jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil yang diharapkan dapat memberikan bekal pengetahuan dan kemampuan bagi pekerja untuk meningkatkan kinerja pegawai dan Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja pegawai.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengembangan organisasi (Organisation Develovement) dan Pengembangan Aparatur (Employees Develovement) merupakan strategi fungsional pengembangan SDM yang diambil dalam rangka penataan sistem kerja dan meningkatkan kompetensi pegawai dalam pemberian pelayanan (penelitian silvia, 2015).

### 2.3. Training Need Assessment (Analysis kebutuhan pelatihan)

Training Needs Assessment (TNA) atau analisis kebutuhan pelatihan adalah suatu langkah yang dilakukan sebelum melakukan pelatihan dan merupakan bagian terpadu dalam merancang pelatihan untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi

pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan. Dari analisis ini akan diketahui pelatihan apa saja yang relevan bagi suatu organisasi pada saat ini dan juga di masa yang akan datang. Organisasi tidak dapat menentukan pelatihan begitu saja tanpa menganalisis dahulu kebutuhan dan tujuan apa yang ingin dicapai. Penilaian kebutuhan merupakan road map untuk mencapai tujuan organisasi. Ada 3 aspek yang harus diperhatikan dalam Training Needs Assessment yaitu : analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu.

#### **2.4. Kota Mataram Layak Anak**

Berdasarkan visi misi dan tujuan pembangunan Daerah Kota Mataram, maka pemerintah Kota Mataram berkomitmen untuk mewujudkan Kota Mataram sebagai Kota Layak Anak. Kabupaten/Kota Layak Anak adalah Kota yang mempunyai sistem pembangunan berbasis hak anak melalui pengintegrasian komitmen dan sumber daya pemerintah, masyarakat dan dunia usaha yang terencana secara menyeluruh yang berkelanjutan dalam program dan kegiatan untuk menjamin terpenuhinya hak anak. (Peraturan Menteri PP PA Nomor 11 tahun 2011).

Kota Layak Anak bertujuan untuk membangun inisiatif pemerintah Kabupaten/Kota yang mengarah pada transformasi konsep hak anak ke dalam kebijakan, program dan kegiatan untuk menjamin terpenuhinya hak anak di Kabupaten Kota.

Sedangkan pengembangan Kota Layak Anak merujuk pada Konvensi Hak Anak (KHA) yang berisikan hak anak yang dikelompokkan dalam 2(dua) bagian meliputi 1 (satu) bagian penguatan kelembagaan dan 5 (lima) klaster hak anak.

Kedua bagian ini merupakan indikator KLA dan sekaligus menjadi program dan kegiatan KLA dalam perencanaan pembangunan daerah Kota Mataram.

Kedua bagian tersebut antara lain :

1. Penguatan kelembagaan
2. 5 (lima) klaster hak anak terdiri dari :
  - a. Hak sipil dan kebebasan
  - b. Lingkungan keluarga dan pengasuhan alternatif
  - c. Kesehatan dan Kesejahteraan
  - d. Pendidikan, pemanfaatan waktu luang dan kegiatan budaya
  - e. Perlindungan khusus.

Kedua bagian tersebut merupakan substansi Kota Layak Anak, yang menjadi program dan kegiatan pada organisasi perangkat daerah, penyelenggara dan penanggung jawab terwujudnya Kota Mataram sebagai Kota Layak Anak.

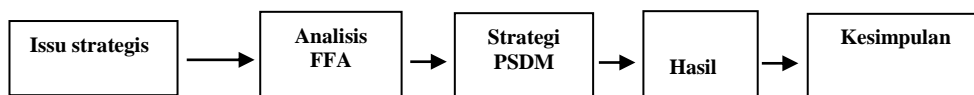
Dengan demikian program Kota Layak Anak yang telah diinisiasi pemerintah Kota Mataram merupakan strategi untuk menindak lanjuti Undang-Undang Perlindungan Anak. Hal ini juga tidak terlepas dari tanggung jawab negara melalui pemerintah sebagai pengelola negara dituntut untuk dapat menjamin, melindungi dan memenuhi hak-hak anak, agar dapat terwujudnya kesejahteraan anak tanpa diskriminasi.

## 2.5. Kerangka Berpikir

Untuk mewujudkan hasil/perubahan yang diinginkan, perlu dilakukan langkah-langkah dalam merumuskan strategi pengembangan SDM terlebih dahulu, dengan mengidentifikasi isu strategis organisasi sebagai input dari analisis medan kekuatan (Force Field Analysis/FFA). Dengan menggunakan analisis medan kekuatan/FFA, dapat mengetahui kondisi lingkungan internal yang merupakan perpaduan antara strengths dan weaknesses, sedangkan lingkungan eksternal merupakan perpaduan opportunities dan threats. Dengan mengetahui kondisi lingkungan tersebut, maka dapat mengidentifikasi kebutuhan organisasi sehingga dapat menentukan strategi serta menetapkan prioritas, sehingga faktor penghambat dapat diminimalisasikan, dan pada waktu yang bersamaan faktor pendorong dapat dipertahankan. Sehingga menghasilkan perubahan baru yang diinginkan.

Kerangka pemikiran di bawah ini menggambarkan bahwa alur pemikiran penelitian ini, untuk lebih mudah memahami proses kebutuhan pengembangan SDM aparatur pemerintah dalam mewujudkan Kota Mataram sebagai Kota Layak Anak. Selain itu rancangan ini juga disusun sebagai pedoman dalam pelaksanaan penelitian agar lebih terarah dalam mencapai tujuan penelitian.

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**



## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif didukung dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilaksanakan secara deskriptif untuk dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang apa yang didapatkan saat penelitian dengan cara mengumpulkan data, mengklasifikasikannya dan menganalisisnya sehingga diperoleh perumusan analisa terhadap masalah yang dihadapi (Nasir, 1999:63).

Penelitian ini dilakukan pada lingkup pemerintah Kota Mataram di 10 (sepuluh) organisasi perangkat Daerah di Kota Mataram yakni Badan Pemberdayaan Perempuan dan KB Kota Mataram (BPPKB), Dinas Pendidikan dan Olah Raga, Dinas Pekerjaan Umum, Dinas Kesehatan, Dinas Sosial, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Perhubungan, Informasi, Komunikasi, Dinas Pertamanan serta Badan Perpustakaan dan Arsip.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif didukung dengan pendekatan kuantitatif. Data primer kualitatif diperoleh dengan metode wawancara dengan stakeholder, sedangkan data primer kuantitatif yaitu berupa hasil kuantifikasi dari keadaan kualitatif yang merupakan penilaian informan terhadap faktor-faktor pendorong dan penghambat terhadap isu strategis pengembangan SDM

dalam mewujudkan Kota Mataram sebagai Kota Layak Anak. Sedangkan untuk penentuan Informan Penelitian data kualitatif dan kuantitatif dalam penelitian ini diperoleh dengan metode wawancara dengan pemangku kepentingan (stakeholders) sebagai informan dan/atau nara sumber.

Untuk menjamin keterwakilan dan obyektivitas data dan informasi, informan dan/atau narasumber dipilih dengan kriteria yaitu pegawai selaku penanggung jawab dan pelaku aktivitas dari program KLA, yaitu pejabat dan pegawai yang membidangi baik manajerial maupun secara teknis dalam menangani pekerjaan berkaitan dengan program KLA di SKPD lingkup Pemerintah Kota Mataram. Kriteria yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Pegawai pada SKPD yang menangani atau menjadi pelaku secara langsung proses awal perancangan sampai dengan penilaian evaluasi Kota Mataram menuju Kota Layak Anak.
2. Penanggung jawab (Kabid/Kabag) program KLA di SKPD.
3. Orang atau pelaku aktivitas (kasubid/Kasubag) yang menangani secara tehknis program KLA di SKPD.

Dengan demikian, informan yang memenuhi syarat sesuai kriteria tersebut adalah sebanyak 10 orang

Teknik Pengumpulan agar memperoleh data yang tepat, dapat dipercaya dan menyeluruh sesuai dengan konteksnya peneliti menggunakan teknik pengumpulan data antara lain Wawancara Mendalam (Deep Interview) dan Dokumentasi.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah Analisis Medan Kekuatan (Force Field Analysis/FFA). FFA adalah Metode untuk menganalisis berbagai kekuatan/faktor yang mempengaruhi suatu perubahan, mengetahui sumber kekuatannya, dan memahami apa yang bisa kita lakukan terhadap faktor-faktor/kekuatan tersebut Lewin (1951). Alasan peneliti menggunakan FFA adalah bahwa subyek/obyek yang diteliti merupakan pelaksana / sasaran kebijakan, sehingga sangat relevan dengan masalah/issu penelitian. Langkah-langkah penerapan analisis FFA adalah sebagai berikut :

### **I. Identifikasi Masalah**

Identifikasi isu strategis

- 1) Definisi kerja isu strategis  
Siapa yang berperan (key factor) dalam penanganan isu strategis tersebut
- 2) Masalah-masalah yang mempengaruhi issustrategis tersebut (sebutkan minimal 3 masalah yang paling dominan)
- 3) Tetapkan masalah yang paling penting dan mengapa masalah ini dianggap paling penting ?

### **II. Analisis Masalah**

Kalau diasumsikan bahwa keadaan pada waktu ini dari masalah yang terpilih (no.5) merupakan keseimbangan antara kekuatan (faktor) yang mendorong dan kekuatan (faktor) yang menghambat, tentukan:

- 1) Kekuatan (faktor) pendorong adalah: (isilah pada bagian sebelah kanan)  
..... a .....



- ..... b .....
- ..... c .....
- ..... d .....
- ..... e .....
- ..... f .....
- ..... g .....

2) Kekuatan (faktor) penghambat adalah:

- ..... a .....
- ..... b .....
- ..... c .....
- ..... d .....
- ..... e .....
- ..... f .....
- ..... g .....

3) Isilah bagian sebelah kiri setiap huruf dengan nilai 1 sampai 5 dengan arti :

Penentuan skor dalam analisis medan kekuatan adalah sbb :

- a. jika kekuatan medan yang bersangkutan sangat kecil = 1
- b. jika kekuatan medan yang bersangkutan kecil = 2
- c. jika kekuatan medan yang bersangkutan sedang = 3
- d. jika kekuatan medan yang bersangkutan besar = 4
- e. jika kekuatan medan yang bersangkutan sangat besar = 5

### III. Rencana Perubahan (rencana kegiatan = activity plan )

Buatkan suatu perencanaan dengan memanipulasi satu atau lebih kekuatan yang dapat memberikan perubahan (naiknya ) status dengan format sebagai berikut:

1. Latar belakang
2. Tujuan
3. Mekanisme dan rancangan
4. Sumber daya yang diperlukan
5. Jadwal pelaksanaan
6. Indikator kinerja
7. Keberkelanjutan

## 2. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kompetensi SDM Aparatur

Analisis kompetensi SDM pelaksana Program KLA dilakukan untuk menggambarkan kondisi kompetensi aparatur pelaksana kebijakan, program dan kegiatan KLA di masing-masing SKPD pelaksana program KLA. Analisis tersebut menggunakan analisis Gap dengan membandingkan kondisi saat ini (*what is*) kompetensi SDM dengan kondisi seharusnya (*what should be*) kompetensi SDM dengan menggunakan indikator pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*skill*), dan sikap (*attitude*).

**Analisis kompetensi SDM aparatur penyelenggara program KLA di Kota Mataram :**

#### 1. Pengetahuan (Knowledge)

1) Kondisi saat ini :

Pendidikan aparatur pada bidang yang menangani pekerjaan KLA di SKPD saat ini memiliki sertifikasi seperti :

- a. Leadership
- b. Pengawasan
- c. Perpustakaan
- d. Pendataan
- e. Penguatan kelembagaan
- f. Pelayanan kesehatan peduli remaja
- g. Kekerasan terhadap anak
- h. Simulasi deteksi dini tumbuh kembang anak.

## **2) Kondisi Seharusnya**

Aparatur yang menangani program KLA di SKPD seharusnya memiliki pendidikan tentang pemenuhan Hak Anak yaitu 5 (lima) klaster hak anak yang memuat 32 indikator merupakan program pemenuhan hak anak, meliputi kelangsungan hidup anak, perkembangan anak dan perlindungan anak serta hak partisipasi anak.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat adanya kesenjangan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai yang menangani program KLA dengan pendidikan penjenjangan dan teknis berkaitan dengan tugas SKPD.

## **2. Kemampuan (Skill)**

### **1) Kondisi saat ini**

Aparatur yang menangani program KLA belum mampu mengimplementasikan hak-hak anak/substansi KLA secara menyeluruh dan spesifik.

### **2) Kondisi Seharusnya**

Tersedianya aparatur SDM yg terampil dan mampu mengimplementasikan program KLA baik dalam tatanan manajerial maupun operasional yaitu :

#### **a. Bidang manajerial**

Mampu mengelola Kota Layak Anak di SKPD/pelaksana kebijakan, pada tahap perencanaan, pelaksanaan, pengawasan sampai dengan evaluasi.

SKPD penanggung jawab/liading sektor program KLA mampu menyusun perencanaan pemenuhan hak-hak anak terintegrasi dalam dokumen perencanaan pembangunan daerah.

#### **b. Bidang operasional, Mampu memberikan Pelayanan pemenuhan hak-hak dan perlindungan anak.**

Berdasarkan uraian di atas, terlihat adanya kesenjangan yaitu masih sangat mengutamakan kemampuan aparatur pada program masing-masing SKPD. Sedangkan pelatihan yang berkaitan dengan teknis/operasional KLA belum diprioritaskan.



### 3. Sikap dan Perilaku (ATTITUDE)

#### 1. Kondisi saat ini

Unsur dari lembaga legislatif, eksekutif, pimpinan SKPD masih sangat kurang dalam menjalankan komitmen bersama dalam mengembangkan program Kota Layak Anak di Kota Mataram.

#### 2. Kondisi Seharusnya

Para stakeholder yang terlibat dapat menjalankan komitmen yang telah ditandatangani bersama pada saat pencanangan Kota Layak Anak tanggal 22 Februari 2014. Diharapkan Aparatur/Pegawai memiliki sikap profesional dalam menjalankan program kerja pemenuhan hak anak untuk terwujudnya kesejahteraan anak di Kota Mataram.

Uraian di atas menunjukkan adanya kesenjangan bahwa Penerapan sanksi bagi aparatur yang tidak menjalankan komitmen terhadap pelaksana kebijakan belum ada. Sedangkan aparatur yang melanggar disiplin waktu kerja lebih diprioritaskan dalam penerapan aturan.

#### **Analisis kebutuhan pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan terfokus pada tugas aparatur antara lain :

##### 1. Analisis tugas di bidang manajerial

Analisis Tugas aparatur dalam tataran manajerial, bertanggung jawab dalam membuat dan merumuskan, konsep kebijakan dan langkah-langkah strategi pengembangan Kota Layak di Kota Mataram. Konsep ini memberikan pedoman bagi aparatur pada tingkat perencanaan teknis dalam mengimplementasikan program KLA.

##### 2. Analisis tugas di bidang Operasional

Analisis tugas pada bidang ini untuk mengefektifkan Implementasi Kebijakan pengembangan Kota Layak Anak pada tataran operasional, berupa substansi atau program dan kegiatan KLA sesuai dengan tugas dan peran dari aparatur dalam organisasi perangkat daerah Kota Mataram.

#### **Hasil**

#### **Isu-isu Kritis dan Isu Strategis**

##### **1) Perumusan isu-isu kritis implementasi program KLA**

Berdasarkan Analisis kompetensi SDM aparatur di atas dan hasil wawancara mendalam maka peneliti dapat mengidentifikasi isu-isu kritis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- a. SDM aparatur pelaksana program dan kegiatan KLA belum memiliki kompetensi mengimplementasi program KLA.
- b. Anggaran pemenuhan hak anak masih sangat kurang pada SKPD penggerak KLA
- c. Kegiatan inovasi KLA masih sangat kurang
- d. Kurangnya komitmen para pemimpin dalam melaksanakan Program KLA.
- e. Implementasi program KLA belum berpedoman pada standar kinerja

### **Isu strategis implementasi program KLA**

Sesuai hasil wawancara mendalam dan hasil analisis terhadap isu-isu kritis tersebut di atas, maka peneliti dapat merumuskan isu strategis dalam penelitian ini yaitu, *Sumber daya manusia aparatur pemerintah Kota Mataram belum memiliki kompetensi dalam bidang pemenuhan hak-hak anak dan perlindungan anak.*

### **Analisis Medan Kekuatan**

Dalam penelitian ini berdasarkan isu-isu kritis dan isu strategis dan wawancara, peneliti mengidentifikasi berbagai faktor-faktor pendorong dan faktor-faktor penghambat implemmentasi program Kota Layak Anak sebagai berikut :

#### **1. Faktor Pendorong**

- 1) Adanya Regulasi berupa Peraturan Daerah Kota Mataram nomor 4 tahun 2012 tentang Perlindungan Perempuan dan Anak, Peraturan Walikota Mataram nomor 33 tahun 2013 tentang penyelenggaraan Kota Layak Anak di Kota Mataram, dan Keputusan Walikota Mataram nomor 376 tahun 2013 tentang gugus tugas Kota Layak Anak.
- 2) Adanya Rencana Aksi Daerah Kota Layak Anak sebagai Standar Kinerja KLA.
- 3) Adanya Gugus Tugas KLA.
- 4) Adanya Pendamping Anak (Lembaga Perlindungan Anak)
- 5) Adanya Dewan Anak/Forum Anak

#### **2. Faktor Penghambat**

- 1) Belum adanya aparatur pemberi layanan konvensi hak anak/pemenuhan hak anak di bidang perencanaan, kesehatan, pendidikan, sosial dan hukum.
- 2) Kurangnya pengetahuan, keterampilan dan kemampuan SDM aparatur dalam mengimplementasikan konvensi hak anak/pemenuhan hak-hak anak.
- 3) Belum adanya peran dunia usaha, masyarakat dan stakeholder lainnya.
- 4) Anggaran pengembangan KLA masih kurang.
- 5) Komitmen pemangku kebijakan masih kurang.

### **Rencana Perubahan**

Untuk meningkatkan kompetensi aparatur dalam mengimplmentasikan KLA melalui pengembangan SDM aparatur pemerintah Kota Mataram dalam mewujudkan Kota Mataram sebagai KLA, diperlukan rencana perubahan yang bertujuan untuk memperkecil kekuatan penghambat, dan pada saat yang sama faktor pendorong dapat dipertahankan.

Dari hasil wawancara dan analisis pengembangan dan analisis tugas SDM aparatur pemerintah Kota Mataram dalam mewujudkan Kota Mataram sebagai Kota Layak Anak, maka strategi fungsional yang digunakan dalam melakukan rencana perubahan, untuk menyediakan aparatur yang memiliki kompetensi dalam pemenuhan hak-hak anak dan perlindungan anak di Kota Mataram adalah :

#### **1) Pengembangan Organisasi ( OD )**

#### **2) Pelatihan Aparatur (ET)**

##### **a. Pelatihan di bidang manajerial yaitu :**

Pelatihan bagi Aparatur Perencana program KLA

##### **b. Pelatihan di bidang operasional/pelayanan.**

- a) Pelatihan Aparatur yang bertugas di bidang pendidikan
- b) Pelatihan Aparatur yang bertugas di bidang kesehatan
- c) Pelatihan Aparatur yang bertugas di bidang sosial
- d) Pelatihan Aparatur yang bertugas di bidang Hukum

### **Pembahasan**

#### **1. Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi merupakan pendekatan sistem organisasi total untuk melakukan perencanaan jangka panjang, fokus pada kelompok kerja dan individu untuk menentukan rencana masa depan. Dalam mengembangkan Kota Layak Anak, dapat dilakukan dengan memperbaiki sistem kerja aparatur dalam mewujudkan Kota Mataram sebagai KLA.

Tujuan yang hendak dicapai dalam perubahan pengembangan organisasi adalah mengoptimalkan kinerja aparatur, dalam rangka penyediaan sarana dan prasarana, pasilitas dan penatan rencana kerja pada tumbuh kembang anak, perlindungan dalam mewujudkan KLA di Kota Mataram, sesuai standar kinerja dan tugas serta tanggung jawab. Selain itu perubahan diharapkan dapat memperbaiki perilaku, mengembangkan wawasan, komunikasi dan koordinasi kelompok kerja aparatur dengan berorientasi pada masalah.

Adapun Indikator kinerja yang hendak dicapai sesuai standar kinerja yang telah ditentukan dalam rencana aksi daerah KLA adalah :

- 2) Penyusunan rencana strategi dengan target tersedianya rencana strategi SKPD
- 3) Menyusun rencana standar pelayanan minimum (SPM), standar operasional prosedur (SOP) dan standar pelayanan public (SPP) dengan target tersedianya SPM,SOP dan SPP.

#### **Pelatihan Aparatur (Employees Ttraining)**

Pelatihan aparatur (ET), pada tataran aparatur pelaksana kebijakan, program, dan kegiatan KLA guna untuk meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pelatihan berfokus pada pekerja belum menguasai teknis atau operasional berkaitan dengan pemenuhan hak-hak anak dan perlindungan anak. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Gomes (2003:197) pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Tujuan Pelatihan dalam konteks ini adalah untuk memperbaiki kemampuan kerja aparatur agar memiliki kompetensi dalam pemenuhan hak-hak anak dan perlindungan di bidang manajerial dan operasional.

#### **Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan mengidentifikasi tentang tugas aparatur terkait dengan pekerjaannya yang harus dilakukan, penentuan standar kinerja untuk suatu pekerjaan, penentuan pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang diperlukan dalam suatu pekerjaan.

Analysis tugas dilakukan untuk merancang pelatihan agar memperoleh gambaran yang komprehensif dan relevan. Selain itu kebutuhan akan analisis tugas bagi program pelatihan berorientasi kepada standar kinerja dan jabatan yang diemban oleh aparatur

pemerintah Kota Mataram dalam melaksanakan kebijakan yang berkaitan dengan Kota Layak Anak.

### 3. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Isu-isu kritis dalam penelitian ini adalah (1) SDM aparatur belum mengintegrasikan pemenuhan hak-hak anak dalam kebijakan, program dan kegiatan KLA. (2) Belum adanya kesesuaian anatara standar kinerja aparatur dengan kompetensi yang dimiliki. (3) Anggaran pemenuhan hak-hak anak masih kurang. (4) Inovasi kegiatan KLA sangat kurang. (5) Kurangnya komitmen pemimpin dalam melaksanakan program kerja. (6) Implementasi program KLA belum berpedoman pada standar kinerja.
2. Isu strategis dalam penelitian ini adalah aparatur pemerintah Kota Mataram belum memiliki kompetensi dalam bidang pemenuhan hak-hak anak dan perlindungan anak.
3. Strategi pengembangan SDM aparatur yang digunakan dalam mewujudkan Kota Layak Anak di Kota Mataram adalah strategi fungsional pengembangan SDM yaitu :
  - a) Pengembangan Organisasi (Organization Development)  
Pendekatan ini lakukan melalui penyusunan rencana strategi SKPD dan penyusunan petunjuk teknis operasional berupa SPM, SPP dan SOP.
  - b) Pelatihan Aparatur (ET) yakni pelatihan pada tataran aparatur agar memiliki kompetensi dalam mengintegrasikan pemenuhan hak-hak anak di bidang manajerial dan operasional/pelayanan.

### DAFTAR PUSTAKA

Aqib, Zainal. (2008). *Sekolah Ramah Anak*. Jakarta: Yrama Widya.  
Apriani Tini, (2015), *Peningkatan Kemampuan Sumber Daya Manusia Aparatur di Kabupaten Serang*.

#### **Bahan bacaan :**

Anonimous, 2006. Laporan Hasil Analisis Kebutuhan Diklat. PKP2A1 LAN - Bandung  
Anonimous, 2009. *Modul bagi Pengelola Diklat*, Lembaga Administrasi Negara RI, Jakarta  
Creswell, J.W. (2016) *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi ke tiga.  
Dymas Bangkit Satria, Tjahjanulin Domai, Suwondo, (2013). *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja*.  
Dipang Ludfiah, (2013., *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Manado*.  
Education Section Programme Division, UNICEF. (2009). *Child Friendly School (Sekolah Ramah Anak)*. New York: UNICEF.  
Gomes Cardoso Faustino, (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta . 2003

- Griffin, (2000) Management. Edisi 2, Erlangga, Jakarta. From: <https://wordpress.com.2013/10/10/Manajement-Strategis>.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2002) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta, Bumi Aksara.
- Hariandja Marihot Tua Efendi (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Grasindo
- Hatumale Matius, (2013). Implementasi *Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Dampaknya Terhadap Kinerja Aparatur*.
- Stewart J. Charles, Jr. Cash, B, William, (2014) *Interviu Prinsip dan Praktek* edisi 13. Salemba Humanika.
- Indama Supriadi Intje (2013), Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi.
- Jurnal/370-peran analisis kebutuhan diklat dalam pengembangan SDM. (Ayi Nasrudin, 2014).
- Kadarisman, (2014). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Edisi I,-cetakan 3 Jakarta tahun 2014.
- Kusriono, (2010). Analisis Issu-Issu Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kualitas Layanan Sertifikat Tanah di Kantor Pertanahan Kota Mataram.
- Kholil, Syukur, Metodologi Penelitian, 2006. Citapustaka Media : Bandung.  
<http://id.wikipedia.org/wiki/Penelitian-longitudinal> diakses pada tanggal 15 Mei 2016.
- Plippo, Edwin B. (2002). Manajemen Personalialia, Edisi ke 8, Alih Bahasa: Moh. Mas'ud, Penerbit Erlangga Jakarta
- Rosalin Lenny N. (2011). Kota Layak Anak Untuk Mewujudkan Indonesia Layak Anak
- Roosje Kalangi Roosje, (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangihe Propinsi Sulawesi Utara.
- Sosialisasi kebijakan perlindungan PP dan PA melalui bakohumas. Jakarta : Kementerian PP dan PA (2012),
- Sofa Francesco. (2013) Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Resource Development) :
- Siagian, P. Sondang. (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia
- Sugiono (2014). Metode Penelitian Kualitatif
- Selvia, (2015). Analisis Strategi Pengembangan SDM Panti Sosial Karya Wanita Budi Rini Mataram.
- T. Hani, Handoko, (2001) Manajemen Personalialia dan SDM. Edisi 2 cetakan ke 21 2014.
- Tasik Juwindo, (2013). *Implementasi Kebijakan Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*.
- Priansa Juni Donni, (2014). Perencanaan dan Pengembangan SDM
- Johanes,Papu. 2002. Analisa Kebutuhan pelatihan. From: <http://klista123.blogspot.co.id/2012/02/training-need-analysis-tna.html>
- Pelatihan dan Pengembangan [online]. Tersedia: <http://anahuraki.lecture.ub.ac.id/files/2012/04/7.pelatihan-dan-pengembangan.pdf> (20 Juni 2012). Ditulis oleh anggun|goen pada 22 Desember 2013 in Education
- [www.Akademisi.Edu](http://www.Akademisi.Edu). Devenisi dan fungsi manajemen sumber daya aparatur/manusia.



www. Academia. Edu/7555046/Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur melalui Pelatihan dan Pengembangan (Yunilda Darwis, 2011).

Manajemen.Yunilda. blogspot.co.id/2011/06/manajemen-strategi-perusahaan.html.

Wahyudi Bambang. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Sulita.

Wayne Mondy, Manajemen Sumber Daya Manusia (Jakarta: Erlangga, 2008), 219.

**Perundang-undangan :**

*Himpunan Peraturan Perundang-undangan Pegawai Negeri Sipil (tahun 2003)*

*Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*

*Undang-undang Nomor 23 tahun 2002 tentang Perlindungan Anak*

*Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 11 tahun 2011 tentang Pengembangan Kota Layak Anak*

*Peraturan Menteri Negara Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Nomor 14 tahun 2011 tentang Indikator Kota Layak Anak*

*Keputusan Presiden Nomor 36 Tahun 1990 tentang Pengesahan Convention On The Rights Of The Child (Konvensi Tentang Hak-Hak Anak)*

*Undang-Undang Nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia*

*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2002 tentang Perlindungan Anak*

*Perda Kota Mataram no 4 tahun 2012 tentang perlindungan Perempuan dan Anak*